

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PYME SUPERTELAS LTDA.

HÉCTOR MAURICIO ILES SALCEDO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO E CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PYME SUPERTELAS LTDA.

HÉCTOR MAURICIO ILES SALCEDO

**Pasantía Institucional para optar por el Título de
Profesional en Administración de Empresas**

**Director
SAMMY FERNÁNDEZ
Administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación:

**Aprobado por el Comité de Grado
en cumplimiento de los requisitos
exigidos por la Universidad
Autónoma de Occidente para optar
por el título de Profesional en
Mercadeo y Negocios
Internacionales.**

BEATRIZ OLMEDO

Jurado

ORIETHA RODRÍGUEZ

Jurado

Santiago de Cali, 25 de Mayo de 2012

AGRADECIMIENTOS

A dios por brindarme la oportunidad de estar en esta instancia de mi vida, a los que constantemente me apoyaron y creyeron en mí, amigos y familiares que con su apoyo constante me motivaban para seguir adelante cuando las circunstancias eran difíciles de afrontar, a mi madre, a mi padre, tíos, abuelos y a mi tío Luis que con el apoyo constante y su enseñanza de caer y volver a ponerse de pie me motivo y me dio fuerzas para seguir adelante, y a todos los que de una u otra forma hicieron parte del proceso, mi novia y muchos más. Gracias, mil gracias a todos por apoyarme y ser las personas que son.

CONTENIDO

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	12
2. OBJETIVOS	13
2.1. OBJETIVO GENERAL.	13
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	13
3. JUSTIFICACIÓN.	14
4. MARCO DE REFERENCIA	15
4.1. MARCO TEÓRICO	15
4.5. MARCO CONCEPTUAL.	25
4.6. MARCO CONTEXTUAL.	26
5. METODOLOGIA	27
5.1. TIPO DE ESTUDIO	27
5.1.1. Estudio descriptivo	27
5.1.2. Estudio exploratorio	27
5.2. DISEÑO METODOLOGICO.	28
6. PRESENTACION DE LA PYME SUPERTELAS LTDA. Y EJECUCION DE LOS OBJETIVOS.	29
6.1. RESEÑA HISTORICA.	29
6.2. MISION Y VISION.	29
6.2.1. MISION.	29
6.2.2. VISION.	30
6.3. SITUACION ACTUAL VS LA PASADA.	30
6.4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	31
6.5. ANALISIS D.O.F.A.	31
6.6. ESTRATEGIAS D.O.F.A.	32
6.7. MANUAL DE FUNCIONES.	33
6.8. FUNCIONES DEL PUESTO.	34
6.9. CAPTACION DE LA MANO DE OBRA.	38
6.10. ADMINISTRACION DE SUELDOS.	38
6.11. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS UTILIZADOS EN LA EMPRESA.	39
6.12. EXPLICACION DE LA SECUENCIA DEL PROCESO.	40
6.13. DIAGRAMA DEL FLUJO DE PROCESO.	41

6.14. NEGOCIACION CON PROVEEDORES.	42
6.15. NEGOCIACION CLIENTES	42
6.16. ASPECTOS LEGALES.	42
6.17. PRESUPUESTO DE VENTAS.	43
6.18. PROYECCION ANUAL.	43
6.19. PROYECCION MENSUAL.	44
6.20. GASTOS DE VENTA.	44
6.21. SEDE.	45
6.22. MERCADO ABARCAR	46
6.23. NUESTRA EMPRESA.	48
 7. CONCLUSIONES.	 50
 8. RECOMENDACIONES.	 51
 9. BIBLIOGRAFIA.	 52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Definición e implementación del plan estratégico	16
Figura 2. Esquema de precios	18
Figura 3. Organigrama de la empresa	31

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fuente: Empresario.	29
Tabla 2. Fuente: SUPERTELAS LTDA.	39

RESUMEN

Este trabajo se inició con la intención de mejorar la parte operativa y la parte administrativa de la empresa, formulando un diagnóstico intensivo y sacando las falencias más significativas de la misma para empezar con el empresario y con un equipo de trabajo un arduo proceso para la mejoría de la empresa, contando con los aportes tanto de la parte operativa y del área administrativa para la ejecución de los objetivos de este proyecto.

Con la ayuda del diagnóstico que evaluamos de la compañía logramos fijarnos un norte para así mismo proseguir con lo que se iba a hacer y plantearnos el tema para desarrollar, primero llevando al equipo de trabajo al conocimiento teórico que requería y que nunca hasta ahora se había abordado, utilizando reuniones y visitas de capacitación para todo el plantel y que se familiarizaran con los temas que en el futuro se abordarían.

Gracias a la colaboración y esfuerzo de todo un equipo de trabajo que se comprometió a que las estrategias trazadas en este proyecto se ejecutaran con éxito para la mejora de todos los procesos evaluados en la empresa que a largo plazo se verían reflejados en el crecimiento económico y del manual de funciones de la empresa que ahora se reflejan en una empresa organizada y con un rumbo fijo para el éxito de la empresa.

Palabras Claves: Análisis DOFA, Plan Estratégico, visión, misión.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como propósito orientar de manera adecuada a la microempresa SUPERTELAS LTDA. Utilizando las teorías vistas a lo largo de la carrera administración de empresas como los son planes estratégicos, análisis DOFA y aplicarlos a un plan estratégico ayudando así a identificar problemas en la ejecución de proyectos para el mejoramiento de la misma.

Además de implementar y aplicar conocimientos, brindamos a sus empresarios una visión del mercado competitivo que demanda el comercio en la actualidad proponiendo estrategias viables para el mantenimiento y crecimiento de la empresa en el mercado laboral. Es por eso que esta aplicación de los conceptos nos introducirá a conocer nuestras fortalezas como empresarios y nuestras debilidades en el mercado global.

También dentro del proceso de desarrollo del proyecto hablaremos de la razón de ser de su comercio donde el cacharro que es su fuerte, lo denominamos es a la comercialización de juguetería, artículos para bebe, cacharrería, artículos para el hogar, decoración, ferretería, papelería.

En el transcurso de este proyecto miraremos que este proceso se hizo por el actual estado del comercio en nuestro país y no solo de nuestro país si no las necesidades que tiene nuestro país comercialmente con otros países, además del trabajo competitivo que ha desarrollado nuestra población caleña entorno a las pymes. Por eso este trabajo y desarrollo del mismo va encaminado a detectar oportunidades que puedan conducir a la empresa a ser un ente competitivo, detectar también nuestras fortalezas para así ofrecer a los clientes productos y garantías en los mismos.

A nivel externo también detectar amenazas y debilidades lo cual nos conduzcan a la elaboración de planes de contingencia para mitigar descensos en la economía y poder solucionar problemas de este índole.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para la empresa SUPERTELAS LTDA. La situación en la actualidad es la competencia reñida que tiene en el mercado ya que su negocio empezó con la comercialización de telas pero debido a la situación comercial actual donde países como china, Brasil y Perú se estaban convirtiendo en grandes proveedores de telas con costos supremamente bajos y con productos de alta calidad, lo cual significo un cambio en la razón de ser y por ende cambiando su norte en el comercio de la distribución de telas y la confección.

SUPERTELAS LTDA. Sufrió un cambio repentino y dejo de comercializar en un alto porcentaje el producto fuerte que eran las telas, introduciendo con un alto porcentaje otros de sus productos que en el momento estaban tomando fuerza en el segmento que están manejando como lo son el cacharro, es decir, fijo otro norte y miro nuevos horizontes sin dejar atrás su producto de las telas, pero esta vez con menos participación en el mercado, aumentando la participación de cacharro dentro de su portafolio de productos conformando ahora el producto líder de su empresa, compitiendo de manera efectiva con precios y con productos del exterior, productos importados de la china ofreciéndolos a precios exequibles a una muy buena calidad y contando también con la innovación de dichos productos.

Ahora la comercialización de las telas paso de un 50% de participación en el mercado a un 28% de participación, distribuyendo telas básicas para el mercado.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo elaborar un plan estratégico eficaz para la pyme SUPERTELAS LTDA.?

1.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son mis debilidades?
- ¿Cuáles son mis fortalezas?
- ¿Cuáles son mis amenazas?
- ¿Cuáles son mis oportunidades?
- ¿Conozco la razón de ser de la empresa?
- ¿Se cuál es el norte a seguir que mi empresa necesita?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para lograr la pertinencia de la PYME SUPERTELAS LTDA. Dentro del mercado cambiario actual.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recolectar información pertinente para diagnosticar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades (DOFA), mediante visitas, consultas y observación directa para así detectar soluciones para el buen manejo de la empresa.
- Establecer la misión y visión de la empresa mediante el resultado del diagnóstico con el fin de diseñar estrategias con ayuda del análisis DOFA y junto con el empresario para preparar a la empresa frente a cambios de la economía nacional.
- Establecer propuestas de mejoramiento junto con el empresario para fortalecer la misión de la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se desarrolla para beneficio de la empresa SUPERTELAS LTDA. Dado que con él se identificara procedimientos que en la actualidad se vienen desempeñando de manera errada, ejecutándose sin una base teórica.

Pretendemos dotar a la empresa de bases tanto teóricas como prácticas para la ejecución eficaz de estrategias que den resultado óptimo y sea una empresa competitiva en el mercado que lo demanda, tomando en cuenta larga, corta y mediano plazo para la ejecución de las mismas.

Por tanto esta evaluación nos conducirá a las buenas prácticas para que la empresa se fije con eficacia el rumbo del éxito para así llevar a todo el equipo de trabajo a compartir el éxito de la compañía, también brindándoles a los clientes garantías para que sean clientes potenciales de nuestra empresa.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

Para la formulación del plan estratégico lo primero que haremos es definir el propósito fundamental de la organización (misión), la aspiración (visión) y los valores aportados, en un periodo de tiempo de 2 a 5 años.

4.1.1. Pasos del Plan Estratégico Empresa: Es muy recomendable realizar la evaluación y diagnóstico de los factores externos que afectan a la visión (económicos, tecnológicos, socio-políticos, etc.) además de los aspectos que pueden afectar a la cuota de mercado a través del estudio de los clientes y la competencia.

Ver estrategia empresarial

Se deberán analizar los puntos fuertes y débiles de la propuesta de valor que desemboca en la matriz de debilidades-amenazas y fortalezas-oportunidades (DAFO-FODA).

A través de dicho análisis perfilaremos la visión y seleccionaremos los proyectos estratégicos en función de la priorización realizada en el análisis DAFO.

Para implementar y ejecutar el plan estratégico se realiza el diseño del mapa estratégico que va a permitir visualizar, organizar, comunicar y controlar la estrategia.

La metodología del cuadro de mando integral nos va a permitir utilizar un modelo de medición permanente para gestionar el grado de avance y evolución de los objetivos estratégicos.

En síntesis el plan estratégico será el rumbo, la visión el destino y el cuadro de mando integral el timón.¹

¹ Plan Estratégico, Empresa Planeación Estratégica. [en línea]Plan estratégico definición e implementación[consultado 23 de mayo de 2012]Disponible en internet: <http://www.e-visualreport.com/plan-estrategico.html>

Figura 1. Definición e implementación del plan estratégico



Fuente: Plan estratégico definición e implementación [en línea] [consultado 23 de mayo de 2012]
Disponible en internet: <http://www.e-visualreport.com/plan-estrategico.html>

4.1.2. ¿Qué caracteriza a la planificación estratégica? La conceptualización de planificación estratégica que se desea presentar considera a esta última como un proceso férreamente empeñado en mantener la libertad de acción de la institución para satisfacer su razón existencial y sus requerimientos orgánicos. Pero mantener libertad de acción en un mundo cambiante significa capacidad para anticipar y percibir cambio y enfrentarlo constructivamente. Ahora bien la satisfacción de la razón de ser o misión de una entidad, se justifica si ella responde efectivamente a las necesidades sociales reales de comunidades que viven en transformación permanente.

En términos más pragmáticos, la experiencia sugiere que un esfuerzo de planificación de esta naturaleza debe organizarse como un proceso permanente teniendo en cuenta una variable importante.

4.1.3. Orientación estratégica: Esta orientación se propone identificar y evaluar los distintos rumbos que se abren a una empresa; lograr mediante la adopción de decisiones con efectos duraderos y la utilización de los recursos disponibles, una adaptación favorable de la empresa a su medio ambiente y, como consecuencia, obtener y mantener para la organización una posición con solidas ventajas competitivas.

4.1.4 ¿Qué esquema sigue la planificación estratégica? Los tratadistas en el campo de la planificación estratégica proponen diversos esquemas más o menos similares pero que, dadas las circunstancias concretas de una empresa, deben ajustarse para favorecer más a algunas de las finalidades del proceso como las de capacitar a sus ejecutivos para entender el entorno, integrar efectivamente a sus miembros, facilitar la adopción de un nuevo rumbo o consolidar el presente curso de acción. Al nivel conceptual de esta presentación, no es posible hacer estas distinciones y resulta, por lo tanto, necesario limitarse a destacar los tres aspectos más fundamentales del proceso formal de planificación estratégica.

Una de las etapas importantes a distinguir en el proceso de las estrategias:

4.1.4.1. Clarificación de la misión: En esta etapa, en primer lugar, se aclaran y se hacen explícitos los valores que orientan a la entidad. Ellos deben definir una base amplia de entendimiento y establecer una imagen referencial que posibiliten la creación de una identidad común entre sus miembros. Comprende además la clarificación del propósito esencial de la entidad (su razón de ser) o sea, el campo y el estilo de acción que le han venido asignado sus estatutos y su tradición.

Usualmente el enunciado de la misión incluye también la manifestación de unos propósitos generales amplios e indefinidos en cuanto al plazo para lograrlos, y la reafirmación de unas políticas generales y de unos criterios de soporte para el perfeccionamiento de la cultura institucional. La integración de estos componentes en una declaración que inspire confianza y seguridad a todos los se relacionan con la empresa, que le confiera un carácter único, y que estimule la superación permanente, la solidaridad y el compromiso de sus integrantes también se conoce como imagen corporativa.²

4.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

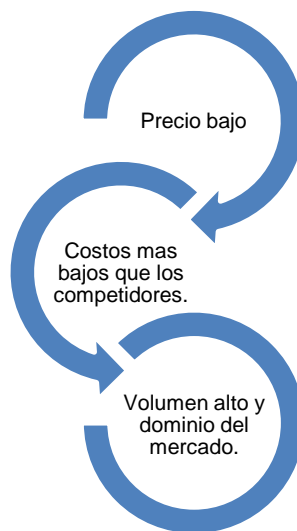
4.2.1 Descripción de la estrategia de negocio: A fin de que una estrategia pueda ser una guía útil para la toma de decisiones, debe contar con elementos que definan claramente las metas de la organización y el rumbo que seguirá para alcanzarlas. Aunque el administrador puede elegir entre muchas formas para lograrlo, toda estrategia coherente debe tener cuatro componentes.

- Debe incluir un conjunto claro de metas a largo plazo.

²ALDANA Eduardo, planeación y estrategia, 1989 colección nacional textos MDU Ref. c002, págs. 12-17

- Debe definir el enfoque de la organización, los tipos de productos que ofrecerá, los mercados en los que incursionara y las áreas generales de la actividad que emprenderá.
- Una estrategia debe contar con una declaración clara acerca de que ventaja competitiva lograra mantener.
- La estrategia se debe presentar con una lógica organizada.

Figura 2. Esquema de precio



Fuente: Administración estratégica, Saloner pág. 23

4.2.2 Relación entre estrategia y misión, propósito, valores y visión: El propósito de la estrategia es orientar las decisiones que toma la organización, pero no es la única guía que usan las compañías. Las decisiones que toman también se ven afectadas por los valores, la visión de sus líderes y la misión que persigue. De hecho, palabras tale como “valores”, “misión”, “propósito” y “visión” suelen usarse de manera indistinta para hablar de la “estrategia”. Aquí se considera que valores, visión y misión a menudo son complementos de una estrategia, pero también cumplen propósitos específicos y no se les debe confundir con la estrategia.³

4.3 ¿QUE ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

³SALONER Garth, Administración estratégica 2005, editorial Limusa Wiley, págs. 19-24.

Para empezar, es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Debido a que la organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación. Sin embargo, existen características comunes entre los sistemas de planeación de empresas diferentes.⁴

4.3.1 Planeación estratégica: La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.⁵

La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de PENSAR ESTRATEGICA, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA ESTRATEGICA. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. La gestión estratégica requiere líderes y esos son los estrategas.

Por esto, el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa. Además debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros. Debe igualmente conocer muy bien su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y no solo por el cargo que ocupa.⁶

4.3.2. Principios corporativos: Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

⁴STEINER George A. PLANEACION ESTRATEGICA, lo que todo director debe saber, 1983 editorial cecsa pág. 2.

⁵ SERNA G Humberto, Gerencia estratégica, planeación y gestión- teoría y metodología, junio de 2000, 3R editorial, séptima edición, pág. 17

⁶ SERNA G Humberto, Gerencia estratégica, planeación y gestión- teoría y metodología, junio de 2000, 3R editorial, séptima edición, pág.19-20

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la VISION, como tampoco de la MISION. En cambio, son el soporte de la visión y la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.⁷

4.3.3. Visión: La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

⁷SERNA G Humberto, Gerencia estratégica, planeación y gestión- teoría y metodología, junio de 2000, 3R editorial, séptima edición, pág.20-21

Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.⁸

4.3.4. Misión: Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión.⁹

4.3.5. Análisis DOFA: DOFA es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), y del análisis de competitividad (PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

⁸SERNA G Humberto, Gerencia estratégica, planeación y gestión- teoría y metodología, junio de 2000, 3R editorial, séptima edición, pág.21

⁹SERNA G Humberto, Gerencia estratégica, planeación y gestión- teoría y metodología, junio de 2000, 3R editorial, séptima edición, pág.22-23

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.¹⁰

4.3. Un modelo del proceso de planeación estratégica

El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos:

- Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.
- Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades.
- Seleccionar estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.
- Poner la estrategia en práctica.

4.3.1. Declaración de la misión: Primer componente del proceso de administración estratégica es llegar a la declaración de la misión de la organización, es decir, a una descripción o afirmación del porque en una empresa está en operación lo cual proporciona el marco de referencias, o el contexto dentro del cual se formulan las estrategias. A menudo la declaración de la misión tiene tres elementos principales: una declaración de la *raison d'être* (la razón de ser) de una compañía u organización, esto es, la razón de su existencia, a la que normalmente se denomina misión o visión de la empresa; una declaración de los valores o estándares orientadores clave que impulsaran y moldearan las acciones y el comportamiento de los empleados; y una declaración de las principales metas u objetivos.¹¹

4.3.2. Definición de administración estratégica: La administración estratégica es un proceso continuado, reiterado y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el

¹⁰SERNA G Humberto, Gerencia estratégica, planeación y gestión- teoría y metodología, junio de 2000, 3R editorial, séptima edición, pág.157-158

¹¹ HILL Charles W, Administración estratégica-un enfoque integrado, sexta edición, editorial McGraw Hill, 2004, págs. 10-12

que se desenvuelve. Esta definición pone de relieve la serie de etapas que un director debe seguir. La definición señala que la administración estratégica es un proceso continuo; la organización jamás pone fin a su labor estratégica. Si bien es cierto que en diferentes periodos puede asignarse mayor o menor importancia a las diversas actividades relacionadas sobre este campo, los directivos deberían estar reflexionando prácticamente siempre sobre algún aspecto de la misma.

4.4. VENTAJAS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Una organización puede obtener diversas ventajas de una administración estratégica eficaz. El beneficio más importante puede ser un nivel de ganancias más elevado. Si bien es cierto que en estudios realizados en el pasado se llegó a la conclusión de que la administración estratégica no siempre acrecienta la rentabilidad, un número significativo de investigaciones recientes sugieren que un sistema adecuadamente diseñado puede dar un impulso a las ganancias.

Aparte de los beneficios financieros, las organizaciones pueden obtener otras ventajas al poner en práctica programas de administración estratégica. Así, por ejemplo, el compromiso de los miembros de la organización para la consecución de los objetivos a largo plazo puede robustecerse a través de esta rama de la dirección empresarial. Un compromiso más firme se traduce normalmente en la participación activa en el establecimiento de objetivos y de estrategias para su logro. Por otra parte, cuando los administradores estratégicos se centran en la valoración del ambiente externo, la organización ve disminuir la probabilidad de ser víctima de movimientos sorpresivos en el mercado o de acciones de los competidores que pudieran ponerla de repente en una posición de desventaja. Estas ventajas potenciales ayudan a entender la creciente popularidad que ha logrado la administración estratégica en organizaciones sin ánimo de lucro y en organismos del sector público.¹²

4.4.1. ¿por qué hacer planeación estratégica? Proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos de la compañía evalúen en forma similar la situaciones estratégicas, analicen alternativas con un lenguaje común y decidan sobre la acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación

¹²CERTO C Samuel, Dirección estratégica, tercera edición, editorial McGraw Hill, 1997, pág. 9-14

estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.¹³

¹³ GOODSTEIN Leonard D, Planeación estratégica aplicada, editorial McGraw Hill, 1998, pág. 9

4.5. MARCO CONCEPTUAL.

- **Planeación estratégica:** Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.
- **Misión:** La Misión es la razón de ser de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. La declaración de Misión describe el propósito general de la organización. La Misión es lo que es la organización: HOY, es el propósito central para el que se crea un ente.
- **Visión:** La Visión Estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.
- **Estrategia:** Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.
- **Valores:** Los Valores son principios consciente considerados válidos porque evidenciamos que ya los tenemos o porque evidenciamos que requerimos de éstos. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y fortalecen la Visión.
- **Propósito:** el propósito es la intención o el ánimo de hacer o dejar de hacer algo, también es un objetivo o algo que se quiere conseguir.
- **Análisis DOFA:** El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis DOFA, FODA, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.¹⁴

¹⁴ SERNA G Humberto, Gerencia estratégica, planeación y gestión- teoría y metodología, junio de 2000, 3R editorial, séptima edición, pág. 31.

4.6. MARCO CONTEXTUAL.

SUPERTELAS LTDA. Carrera 15 # 40-37 local, Calle 42 # 14-53 bodega ubicados en la ciudad de Cali en el barrio Atanasio y cuenta también con sedes en pasto, Popayán e Ipiales.

5. METODOLOGIA

5.1. TIPO DE ESTUDIO

5.1.1. Estudio descriptivo: El objetivo del estudio descriptivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de los objetos, procesos y personas. Se recogen datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

En este sentido aplica el manejo del estudio descriptivo ya que se presentan aspectos relacionados con la formación de la empresa y su evolución en la actividad económica realizada actualmente.

5.1.2. Estudio exploratorio: El estudio exploratorio nos aporta cuando no se utiliza ningún modelo anterior como base del estudio. La razón para utilizar este modelo es que no tiene ninguna otra opción. No es posible tomar una teoría anterior como una ayuda, pues quizá no hay ninguna, o todos los modelos disponibles vienen de contextos impropios.

En este sentido también hace parte de un estudio exploratorio ya que no se ha abarcado el tema anteriormente. Se posee el conocimiento de primera mano de las personas que iniciaron la empresa y de esta manera se puede manejar información veraz que contribuya a despejar incógnitas que se puedan presentar en el desarrollo de este proyecto.

5.2. DISEÑO METODOLOGICO.

- Recolectar información pertinente para diagnosticar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades (DOFA), mediante visitas, consultas y observación directa para así detectar soluciones para el buen manejo de la empresa.

En esta parte del proceso para ejecutar acciones se recolectara información junto con el empresario para establecer mecanismos eficaces que den resultados de diagnóstico para emprender la investigación y las soluciones a los problemas que en ella se planteen, dicha información se recolectara en un diagnóstico de la empresa con fuentes primarias que den información de primera mano para así ejecutar las estrategias y que los objetivos se cumplan, asistiendo con visitas a la empresa, formulando preguntas a los empresarios y a todo el grupo de trabajo.

- Establecer la misión y visión de la empresa mediante el resultado del diagnóstico con el fin de diseñar estrategias con ayuda del análisis DOFA y junto con el empresario para preparar a la empresa frente a cambios de la economía nacional.

Fortalecer y tomar acciones para emprender un camino que nos lleve a detectar procesos mal ejecutados y ponerlos en marcha, pero esta vez con la precaución y la disposición total para el aprendizaje teórico de sus propietarios y aprendizaje experimental del ejecutor del proyecto.

- Establecer propuestas de mejoramiento junto con el empresario para fortalecer la misión de la empresa.

Con las propuestas establecidas, evaluar periódicamente para guiar el proceso de mejora continua.

6. PRESENTACION DE LA PYME SUPERTELAS LTDA. Y EJECUCION DE LOS OBJETIVOS.

6.1. RESEÑA HISTORICA.

Nació de la experiencia de otro negocio llamado HERPO LTDA. Sus empresarios Alberto Pava y Rosalba Hiles, comerciantes por vocación y abogado y contadora de profesión respectivamente.

Es una empresa familiar que nació por el aprendizaje obtenido en HERPO LTDA. Ya que Alberto Pava uno de sus propietarios y Rosalba Hiles su esposa vieron la necesidad de hacer empresa para generar empleo y que sus hijos formaran parte para el manejo y experiencia en el campo laboral.

SUPERTELAS LTDA. Es una empresa que surgió en el mercado como un comercializador de telas de todo tipo, pero debido al sistema comercial que fue tan cambiario su razón de ser tuvo que ser modificada por que tendía a desaparecer del mercado con competidores internacionales de telas como lo son Brasil, Perú y china, donde este último es uno de los países potencia comercial en la producción y comercialización de productos en general.

Cuadro 1. Presentación de la empresa

Razón social	SUPERTELAS LTDA.
Dirección comercial	Carrera 15 #40-37
Barrio	La floresta
Teléfono	
Antigüedad	10 años

Fuente: Empresario.

6.2. MISION Y VISION.

6.2.1. MISION: SUPERTELAS LTDA. Es una comercializadora cuyo objetivo es distribuir productos de consumo masivo tales como el cacharro y productos para el hogar sin dejar atrás la comercialización de telas, en los canales denominados mayoristas y detallistas, tiene como fundamento prestar un excelente servicio a sus clientes ofreciendo rentabilidad para la permanencia en el mercado.

6.2.2. VISION: Desarrollaremos la empresa en un plazo de 3 años convirtiéndola en una compañía especializada en ventas tradicionales ampliando su existencia locativa, posicionando los productos y asegurándoles a nuestros proveedores presencia permanente en el mercado.

6.3. SITUACION ACTUAL VS LA PASADA.

Su composición actual de mercado es de 60% de distribución de cacharro, 28% en la distribución de tela y 12% de distribución en la confección mientras que al inicio de sus actividades su composición era de 50% en la distribución de telas, 25% en la distribución de cacharro y un 25% en la distribución de confección.

Con las estrategias trazadas se mejoraron todos los departamentos tanto administrativos como operativos, en la empresa se creó un departamento de compras, desarrollo de presupuestos, en la empresa también se tiene en cuenta políticas generales de compra, es decir, que la compra se hace con proveedores de la china y la compra es de contado.

Sus almacenes los productos con el alto porcentaje de concentración que es el de cacharro y que son productos importados hay ventajas competitivas en el sector ya que son productos innovadores y permiten también competir con precios. Sus almacenes que están situados en Pasto, Popayán e Ipiales y por supuesto el de Cali, todos tienen un presupuesto diario de ventas.

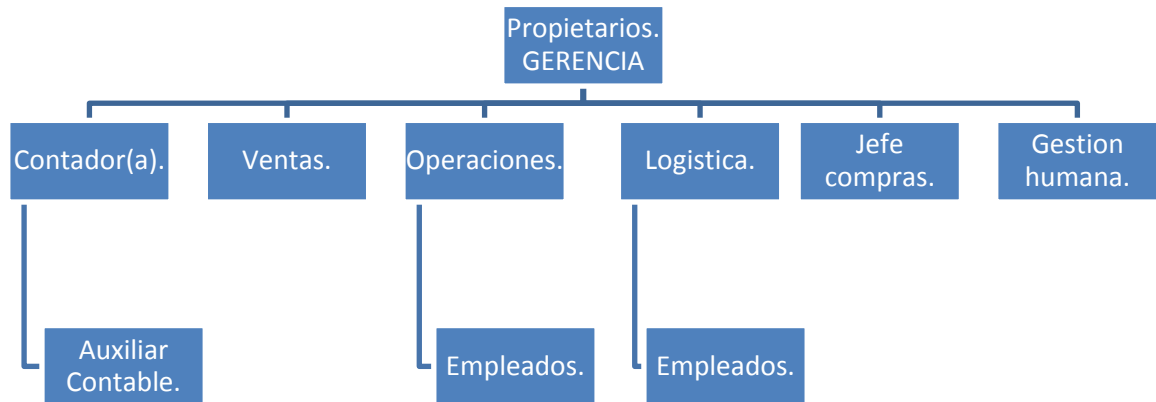
Cuadro 2. Situación actual vs la pasada.

Situación actual	Situación pasada
60% cacharro	50% telas
28% telas	25% cacharro
12% confección	25% confección

Tabla 1. Fuente: SUPERTELAS LTDA.

6.4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Figura 3. Organigrama de la empresa



6.5. ANALISIS D.O.F.A.

DEBILIDADES.

- Establecimiento de los costos.
- Alto grado de contrabando.
- El desconocimiento de la cultura china ya que los productos provienen de ese país.

AMENAZAS.

- El mercado de la producción internacional (china) va en una ascendente expansión.
- Dependencia del mercado internacional por precios y por la distribución.

- La tecnología ya que genera condiciones de trabajo a nivel mundial.

FORTALEZAS.

- Relaciones comerciales nacionales e internacionales.
- Nos adecuamos a las políticas externas del mercado.
- Decisión final, ya que es tomada por quienes compramos el producto, es decir, que la decisión la tenemos nosotros.
- Productos importados.
- Precios de los productos competitivos y alta calidad en ellos.

OPORTUNIDADES.

- Nuevos negocios por productos ofrecidos.
- Viaje a china, donde se indago y se obtuvo información del siguiente paso, importar productos para competir en el mercado.

6.6. ESTRATEGIAS D.O.F.A.

(D1, D2, D3-O1, O2): Competir con una alta gama de variedad de productos importados ya que la empresa está en la capacidad de importarlos, competir también con el precio del producto y su calidad ya que la empresa negocia directamente con sus proveedores, esto debido a investigación previa para acceder al mercado de grandes proveedores y competidores como lo son la china, buscando así beneficios para la empresa debido a que muchos sectores venden productos de contrabando por eso la investigación de nuevos proveedores para competir en el mercado.

(D1, D2, D3, A1, A2, A3): Continuar con la investigación de hallazgo de nuevos proveedores nacionales y extranjeros, expansión de negocio en la empresa para confrontar y sobrellevar un mercado tan grande y extenso como lo es la china en cuestión de producción en volúmenes gigantescos para todo el mundo, ya que por experiencia con el empresario cito una frase que dijo un chino dueño de compañía “el mundo necesita del mercado de nuestras empresas”.

(F1, F3, F4, F5- O1): Aprovechar la alta variedad de los productos fortaleciendo los demás puntos de venta, también se fortalece la competitividad y la permanencia en el mercado para SUPERTELAS LDTA. Ya que los precios y los productos mantienen la competencia.

(F2- O2): Nuestro entorno nos permite adecuarnos y sobresalir a situaciones adversas que ocurran en el mercado ya que nuestras políticas van un poco adaptadas al mercado internacional.

(F1, F2- A1, A2): Contando con investigación para acceder a nuevos campos comerciales y nuevos proveedores altamente competitivos.

6.7. MANUAL DE FUNCIONES.

- **La gerencia** está conformada por los socios de la compañía y ahí se toman las decisiones importantes de acuerdo al consenso mutuo ahí se toman decisiones como son presupuestos de venta y compra, márgenes de ganancia, y como somos una PYME casi todo es bajo la aprobación de la gerencia.
- **El departamento de compras** es el encargado del manejo de proveedores y de suplir las necesidades de los almacenes, ellos deben elaborar el presupuesto de compra y llevarlo a la gerencia para su aprobación. Además deben estar al tanto de las deudas y plazos de pagos con los proveedores.
- **El departamento de ventas** trabaja a la mano con el departamento de compras y su función es hacer seguimiento de los puntos de ventas y establecer las necesidades de la clientela además debe elaborar presupuestos de ventas y llevarlos a gerencia para aprobación y brindar informes con tiempo de anticipación a compras para suplir las necesidades.

- **El departamento de operaciones** es aquel que se encarga de la ejecución del negocio ahí se encuentran administradores, vendedores y operarios.
- **El departamento de logística** se encarga de suplir los suministros o herramientas que se necesitan para llevar a cabo las operaciones de la compañía.
- **El departamento de contabilidad** se encarga de llevar los registros contables como son presupuestos generales, estados de resultados, balance general, proyecciones de ventas, manejo de impuestos etc.

Por último se encuentra el departamento de **gestión humana** que se encarga del manejo legal de los colaboradores de la empresa cabe resaltar que ellos hacen el proceso de selección pero la contratación final no se hace sin el visto bueno de gerencia.

6.8. FUNCIONES DEL PUESTO.

- **Gerencia**

función	objetivos	experiencia	Nivel mínimo
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de presupuestos • Aprobación de selección • Direccionamiento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en Equilibrio la compañía • Establecer el rumbo • Implementar buenas practica 	Debe contar con 5 años de experiencia en la interacción del comercio.	<ul style="list-style-type: none"> • Pregrado • Diplomado en comercio • Diplomado en finanzas

- **Compras**

Nombre del cargo	Funciones	Experiencia	Nivel de educación
Jefe de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar presupuesto de 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe haber 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica

	compras <ul style="list-style-type: none"> • Guiar a su equipo de trabajo • Establecer tiempos de 	trabajado en la compañía por un periodo de 3 años	en ventas
--	---	---	-----------

	pagos <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir descuentos de compras • 		
--	--	--	--

Nombre del cargo	Funciones	Experiencia	Nivel de educación
jefe de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Visitar proveedores • Proponer nuevas ofertas • Buscar oportunidades • Establecer contacto con el departamento de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínima de un año 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica en ventas

• **Ventas**

Nombre del cargo	Funciones	Experiencia	Nivel de educación
Asistente de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar presupuesto de ventas • Establecer necesidades de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe haber trabajado en la compañía por un periodo de 3 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica en ventas

• **Operaciones**

Nombre del cargo	Funciones	Experiencia	Nivel de educación
Administrador de punto de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de vendedores • Exhibición de mercancía • Establecer controles 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe haber trabajado en la compañía por un periodo de 3 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica en ventas

	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del personal 		
--	---	--	--

Nombre del cargo	Funciones	Experiencia	Nivel de educación
vendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a la clientela • Exhibición de mercancía • Devoluciones y reclamos • Estar al tanto de las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • mínima 	<ul style="list-style-type: none"> • bachiller

Nombre del cargo	Funciones	Experiencia	Nivel de educación
jefe de bodega	<ul style="list-style-type: none"> • recepción de la mercancía • costeo de la mercancía • Control de inventarios • Despacho de la mercancía 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año 	<ul style="list-style-type: none"> • bachiller

Nombre del cargo	Funciones	Experiencia	Nivel de educación
Asistente de bodega	<ul style="list-style-type: none"> • descargar mercancía • almacenar mercancía • cargar camión 	<ul style="list-style-type: none"> • mínima 	<ul style="list-style-type: none"> • bachiller

Nombre del cargo	Funciones	Experiencia	Nivel de educación
Conductor	<ul style="list-style-type: none"> • transporte de 	<ul style="list-style-type: none"> • mínima 	<ul style="list-style-type: none"> • bachiller

	la mercancía bodega- punto de venta		
--	---	--	--

- Contabilidad**

Nombre del cargo	Funciones	Experiencia	Nivel de educación
contador	<ul style="list-style-type: none"> • elaboración de balance general • elaboración de estado de resultados • exposición de temas contables • manejo de impuestos • elaboración de proyecciones 	<ul style="list-style-type: none"> • mínima de 3 años 	<ul style="list-style-type: none"> • pregrado

Nombre del cargo	Funciones	Experiencia	Nivel de educación
Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> • contabilizar facturas • elaboración de cartas • elaboración de informes 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año 	<ul style="list-style-type: none"> • técnica

- logística**

Nombre del cargo	Funciones	Experiencia	Nivel de educación
Administrador de suministros	<ul style="list-style-type: none"> • suplir necesidades de herramienta. 	<ul style="list-style-type: none"> • mínima 	<ul style="list-style-type: none"> • bachiller

- recursos humanos**

Nombre del cargo	Funciones	Experiencia	Nivel de educación
Administrador de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • reclutamiento del personal • manejo de papelería de los Colaboradores • manejo legal del colaborador • diseñar programas de recreación • diseñar programas de ayuda para el colaborador • resolver dudas • elaboración de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años 	<ul style="list-style-type: none"> • pregrado

6.9. CAPTACION DE LA MANO DE OBRA.

- **Reclutamiento**

El reclutamiento se hace por medio de recomendaciones y por personas que se acercan a la oficina central dejando su hoja de vida. Lo que quiere decir que todo el reclutamiento se da de manera externa

- **Selección**

El encargado de gestión humana estudia las hojas de vida y hace una preselección de los perfiles que se ajusten al cargo, después realiza las pruebas pertinentes y entrevista de acuerdo al cargo e inmediatamente pasa los más opcionados a gerencia ya que los socios son los que toman la decisión final.

- **Contratación**

Ya después de la selección, gestión humana se encarga de elaborar el contrato y de su firma establece las condiciones de trabajo horarios, requisitos, inscripción al plan de salud etc. Después de estar al día en los papeles se llama al interesado y se pone en su lugar de trabajo en el cual tendrá un seguimiento de 2 meses y una inducción y entrenamiento de dos semanas.

6.10. ADMINISTRACION DE SUELDOS.

Los sueldos y salarios de la empresa se acogen a las leyes estipuladas en el código de trabajo de pagar el sueldo y un punto cero cincuenta más en prestaciones sociales. Los sueldos de gerencia en los primeros 5 años son mínimos ya que ellos son los socios de la compañía se espera una recuperación de la inversión al quinto año. Los demás sueldos van desde el salario mínimo mensual vigente hasta un millón quinientos mil pesos de acuerdo al cargo ocupado.

6.11. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS UTILIZADOS EN LA EMPRESA.

Definición del proceso

El proceso utilizado por almacenes SUPERTELAS LDTA. Es un proceso intermitente y para almacenar ya que nuestro servicio cuenta con las siguientes características:

- **grupos de trabajos independientes** (nuestra empresa cuenta con departamentos que trabajan en sinergia pero no son dependientes los unos de los otros por ejemplo el producto fluye hacia donde sea requerido y no a todos los puntos.)
- **gran variedad de productos** (para suplir las necesidades de nuestra clientela debemos ofrecer una gran variedad de artículos y así brindar el mejor servicio de comercialización)
- **flexibilidad alta** (nuestros clientes son libres de entrar y salir cuantas veces quieran, y si por alguna circunstancia el producto no cumple con sus requerimientos, puede volver a iniciar el proceso de compra sin ningún costo adicional.)
- **Trabajo asignado en cada departamento** (nuestro proceso cuenta con la participación de varios grupos de trabajo los cuales cumplen con unos requisitos establecidos y unas metas propuestas para cumplir las necesidades de nuestros clientes)

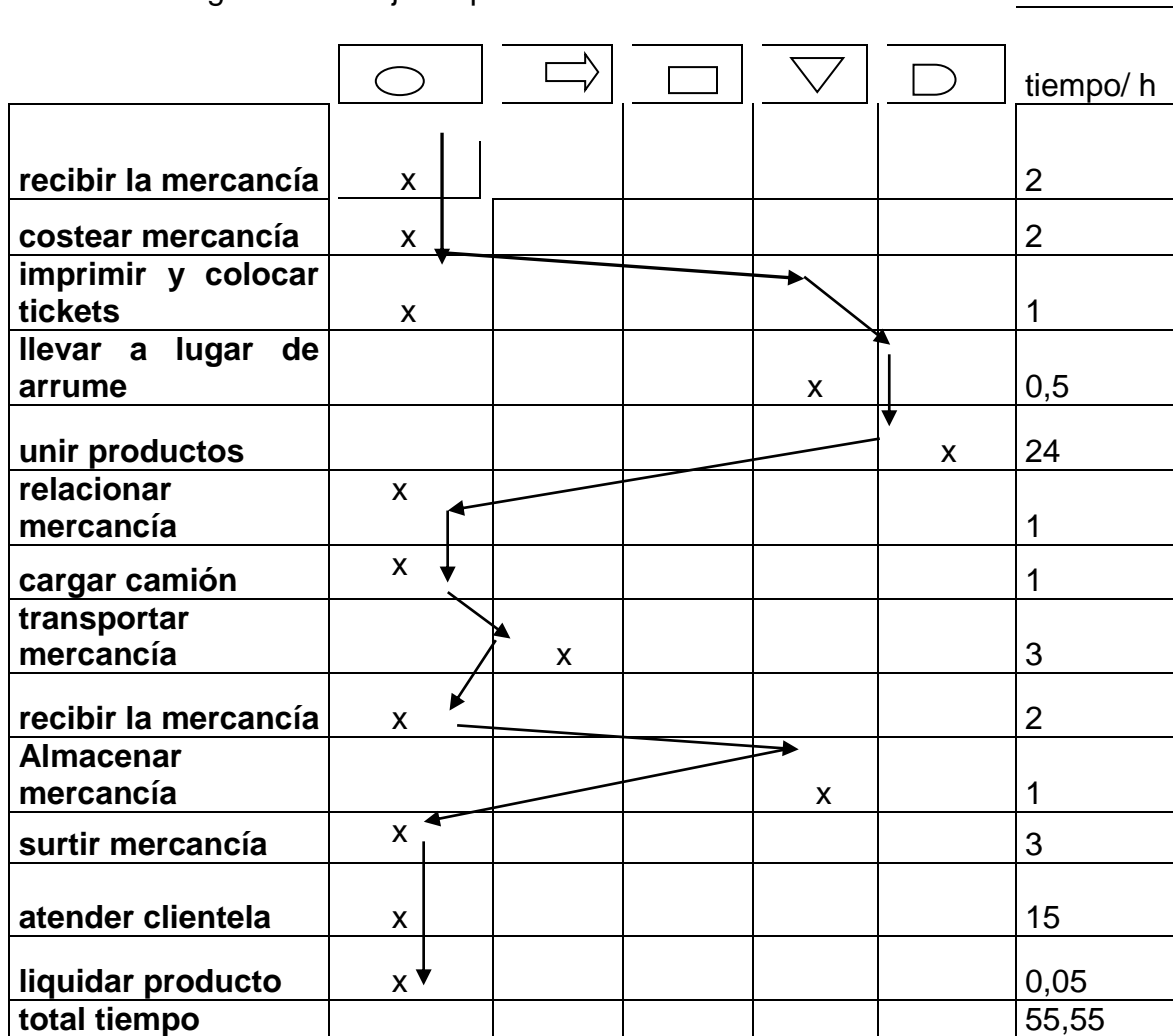
6.12. EXPLICACION DE LA SECUENCIA DEL PROCESO.

A continuación se muestra la secuencia del proceso del servicio de comercialización de almacenes SUPERTELAS LTDA de manera explícita desde el inicio hasta el momento en que el cliente decide comprarlo.

- I. En la bodega central ubicada en la ciudad de Cali se recibe la mercancía comprada por el departamento de compras el cual se basa en un listado de necesidades de los almacenes y de los inventarios que aparezcan en sistema.
- II. Se revisa la factura y se mira si coinciden con las unidades físicas, inmediatamente después se costea la mercancía de acuerdo a los parámetros establecidos. Se imprimen los tiquetes de códigos de barra y se procede a ponerlos en cada producto.
- III. Se separan los productos de acuerdo al lugar de destino en este caso Cali, Popayán, Ipiales, Pasto y Florida. Y se arruman en los lugares establecidos.
- IV. se espera a que la unión de varios productos conformen el número mínimo requerido para hacer un viaje. Después se relacionan el número de cajas y los productos enviados a cada punto y se carga el camión. Los días lunes se hace el recorrido a Cali y Florida. Los miércoles a pasto e Ipiales, y los martes jueves y viernes a Popayán.
- V. Se realiza el viaje al lugar de destino. Se descarga el camión se recibe y se hace el mismo proceso del punto II. se almacena en las bodegas y se va surtiendo de acuerdo a la demanda.
- VI. En los almacenes hay un promedio de 3 personas por cada 4 secciones que están para atender las necesidades e inquietudes de los clientes. El cliente recorre el almacén y hace su elección y va llenando una canasta con los artículos.
- VII. El cliente se dirige a la caja registradora y paga su artículo. Se le da las gracias e inmediatamente después vuelve a iniciarse el proceso.

6.13. DIAGRAMA DEL FLUJO DE PROCESO.

Cuadro 3. Diagrama del flujo de procesos.



Fuente: Empresario.

6.14. NEGOCIACION CON PROVEEDORES.

A continuación se detallan los requerimientos y políticas que se aplican para negociar con los proveedores tanto nacionales como extranjeros.

- Crédito a 15, 30, 60 y 120 días.
- Variedad
- Descuentos por pronto pago
- Descuentos por volumen
- Fletes y transporte.

6.15. NEGOCIACION CLIENTES

A continuación se detallan los requerimientos y políticas que se aplican para negociar con los clientes

- Ventas de contado
- Crédito a 15 o 30 días máximo.
- Descuentos x volumen
- Cantidad mínima baja
- Transporte. (Después de una cantidad mínima).

6.16. ASPECTOS LEGALES.

- Sociedad constituida como SAS
- Inscrita ante la cámara de comercio de Cali
- Impuesto del valor agregado IVA
- Parafiscales
- Colaboradores inscritos a EPS Y PENSIONES
- SAYCO Y ACINPRO
- Uso de suelos
- Lugares de trabajo acordes a la ley
- Código laboral
- Código del comercio

6.17. PRESUPUESTO DE VENTAS.

Cuadro basado en un promedio de 4 productos de los cientos que se tienen para identificar un precio promedio.

Producto 1	\$ 12.000
Producto 2	\$ 7.000
Producto 3	\$ 4.000
Producto 4	\$ 9.000
Promedio	\$ 25.250

6.18. PROYECCION ANUAL.

	2010	2011	2011	2012	2013
precio	\$ 25.250	\$ 26.134	\$ 27.048	\$ 27.995	\$ 28.975
unidades	46000	50600	55660	61226	67348,6
ventas	1.161.500.000	\$1.322.367.750	\$1.505.515.683	\$1.714.029.606	1.951.422.706
costos	\$ 774.333.333	\$ 801.435.000	\$ 829.485.225	\$ 858.517.208	\$ 888.565.310
gastos	\$ 200.000.000	\$ 207.000.000	\$ 214.245.000	\$ 221.743.575	\$ 229.504.600
total egresos	\$ 974.333.333	\$1.008.435.000	\$1.043.730.225	\$1.080.260.783	\$1.118.069.910
utilidad	\$ 187.166.667	\$ 313.932.750	\$ 461.785.458	\$ 633.768.823	\$ 833.352.796

6.19. PROYECCION MENSUAL.

	Ene	Feb.	Mar	Abril	May	Jun.
porcentaje	10%	1%	2%	2%	5%	2%
relativo	0,1	0,02	0,02	0,02	0,05	0,02
ventas	\$116.150.000	\$23.230.000	\$23.230.000	\$23.230.000	\$58.075.000	23.230.000

	Jul.	Agos	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
porcentaje	2	2	2	4	15	53
relativo	0,02	0,02	0,02	0,04	0,15	0,53
ventas	\$23.230.000	\$23.230.000	\$23.230.000	\$46.460.000	\$ 74.225.000	\$ 615.595.000

6.20. GASTOS DE VENTA.

Gastos de venta	
comisión x ventas 5%	\$ 58.075.000
publicidad radio uno	\$ 57.324.000
merchandising	\$ 24.625.000
vendedores x 6	\$ 59.976.000

total	\$ 200.000.000
-------	----------------

6.21. SEDE.



La bodega y el almacén central de almacenes Suportado se encuentran ubicado en la comuna 3 de la ciudad de Cali valle del cauca. Este sector es conocido como el centro y ahí se ubican la mayoría de empresas dedicadas a la comercialización para los estratos socio económico más bajos es un punto estratégico donde la base de la pirámide se reúne a comprar.

6.22. MERCADO ABARCAR



A pesar que el centro de la ciudad acuden casi todas las comunas para este estudio se van a tomar aquellas que delimitan nuestra sede y que mantenga un estrato socio económico inferior al 3 a continuación se especificara una a una.

comuna	Barrio referente	habitantes	% abarcar	total
1	Terrón colorado	65033	5	3252
4	La ISLA	56933	5	2847
5	CHIMINAN	100358	5	5018
7	7 DE AGOS	78092	5	3905
8	SANTAFE	96991	5	4850
9	OBRERO	47830	5	2392
10	SAN JUDAS	103887	5	5194
Total				27456

6.23. NUESTRA EMPRESA.





7. CONCLUSIONES

Después de concluir el trabajo y esfuerzo arduo de todos los integrantes del equipo de trabajo fue de satisfacción presenciar que las estrategias trazadas y los esfuerzos en conjunto para que se realizaran dieran fruto y se maximizaran las ventas de un periodo de tiempo a otro, es para mí también satisfacción individual ya que se culmina un proyecto en el que al principio parecía que se fuera a dar a plazos gigantescos pero gracias a la colaboración de sus empresarios y a equipo de trabajo tanto de los locales como de la bodega se elaboraron lazos que difícilmente se romperán, también agradecer a todas las áreas que ejecutaron las estrategias y dieron paso a una mejor realización de los presupuestos.

Resta agradecer a la empresa que acogió muy bien las estrategias y fue flexible al momento de la ejecución y desarrollo de estas estrategias para llevar a la empresa a un estándar competitivo dentro de su razón de ser y de su segmento.

También concluir plasmando aquí el esfuerzo y sacrificio que no solo el equipo de trabajo hizo sino el esfuerzo individual que me permitió adquirir experiencia en muchos campos de la vida laboral, también en la vida cotidiana que es la que nos enseña a trabajar duro por las cosas que queremos y por las que nos hemos esforzado tanto en la vida. Por tanto la empresa supo valorar esos esfuerzos y esos esfuerzos no se hubieran dado si no por el apoyo de un equipo eficiente, eficaz y comprometido con lo laboral.

8. RECOMENDACIONES

Continuar con el planteamiento de ideas en la empresa ya que se evidencia que todo mejoramiento tanto interno como externo de la misma inicia desde el grupo de trabajo, ya que ellos son la fuente más exacta para introducir planes que den eficiencia y eficacia a la ejecución de estrategias y así toda la compañía se verá beneficiada en los resultados obtenidos que dan un ambiente de trabajo óptimo.

En consecuencia tampoco dejar atrás la ayuda por parte de profesionales que den aporte al diagnóstico y todo tipo de análisis para que la empresa siga dando buenos resultados, para el grupo de trabajo operativo y el grupo de trabajo administrativo.

También como recomendación a los empresarios que son el pilar de esta organización continuar la búsqueda de mejoras en los procesos utilizados para el orden y eficiencia de los mismos y continuar con proyectos no solo de tipo estratégico sino abarcando nuevos campos que comprometan la gestión de mercadeo, finanzas y mejorando al máximo el recurso humano con capacitaciones e incentivos para ellos para maximizar ventas, ya que, un personal capacitado minimiza el margen de error en la compañía.

9. BIBLIOGRAFIA

ALDANA Eduardo, planeación y estrategia, 1989 colección nacional textos MDU Ref. c002.

SALONER Garth, Administración estratégica 2005, editorial LimusaWiley.

STEINER George A. PLANEACION ESTRATEGICA, lo que todo director debe saber, 1983 editorial cecsa.

SERNA G Humberto, Gerencia estratégica, planeación y gestión- teoría y metodología, junio de 2000, 3R editorial, séptima edición.

GOODSTEIN Leonard D, Planeación estratégica aplicada, editorial McGraw Hill, 1998.

CERTO C Samuel, Dirección estratégica, tercera edición, editorial McGraw Hill, 1997.

HILL Charles W, Administración estratégica-un enfoque integrado, sexta edición, editorial McGraw Hill, 2004

Plan Estratégico, Empresa Planeación Estratégica. [En línea]Plan estratégico definición e implementación [consultado 23 de mayo de 2012] Disponible en internet <http://www.e-visualreport.com/plan-estrategico.html>.